

OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

- Tipos de negociaciones
- Proceso de negociación
- Tácticas más utilizadas
- Negociación intercultural
- Estilos de negociación
- Estrategias por países



GLOBALMARKETING
Publicaciones de Empresa
www.globalmarketing.es

OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

Negociación Internacional

- Tipos de negociaciones
- Proceso de negociación
- Tácticas más utilizadas
- Negociación intercultural
- Estilos de negociación
- Estrategias por países

Queda prohibida la reimpresión, fotocopiado, venta online, o difusión gratuita a través de Internet de la totalidad o de cualquier parte de esta publicación digital.

Ley de Propiedad Intelectual 21/2014



GLOBALMARKETING
Publicaciones para la Empresa

CASOS PRÁCTICOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

En el portal www.globalnegotiator.com puede obtenerse la publicación *Casos de Negociación Internacional* en la que se incluyen diferentes casos prácticos, ejercicios y cuestionarios de autoevaluación sobre negociaciones internacionales con su correspondiente guía de respuestas. Estos casos aplican y completan los textos del libro *Negociación Internacional*.

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, u otros métodos o soportes, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de los mencionados derechos puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. del Código Penal).

© Global Marketing Strategies, S.L., 2015

Ayala, 83, 28006, Madrid

Tel.: 91-5782667

www.globalnegotiator.com

marketing@globalmarketing.es

ISBN: 978-84-943909-1-3

Composición y diseño: Rubén Sánchez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
1. LA NEGOCIACIÓN EN UNA ECONOMÍA GLOBAL	9
1.1 ¿Qué es negociar en mercados exteriores?	10
1.2. El concepto de margen de negociación	12
1.3. Diferencias entre negociación nacional e internacional	15
1.4. Aspectos a negociar	17
1.5. Tipos de negociaciones	20
1.5.1 La negociación con confrontación	20
1.5.2 La negociación subordinada	21
1.5.3 La negociación con inacción	21
1.5.4 La negociación colaborativa	22
1.5.5 La negociación razonada	22
1.6 Negociadores cooperativos y competitivos	23
1.6.1 Identificación de perfiles	24
1.6.2 Adaptación de la estrategia negociadora	28
1.7 El equipo negociador	31
1.8 Perfil del negociador internacional eficaz	33
2. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL	37
2.1 Fases	38
2.2 La toma de contacto	40
2.3 La preparación	42
2.3.1 La agenda: lista de asuntos a tratar	43
2.3.2 Información previa	44
2.3.3 Delimitación y agrupación de objetivos	46
2.3.4 Análisis de la capacidad negociadora	48
2.3.5 Planificación estratégica	51
2.4 El desarrollo	51
2.4.1 El encuentro	51
2.4.2 Las posiciones iniciales y las propuestas	52

2.4.3	La forma de hacer concesiones	54
2.5	La conclusión	59
2.6	Documentos y contratos internacionales	62
2.6.1	Memorandums de entendimiento	63
2.6.2	Órdenes de compra	63
2.6.3	Contratos internacionales	64
3.	TÁCTICAS PARA NEGOCIAR INTERNACIONALMENTE	66
3.1	Factores determinantes en la elección de tácticas	67
3.2	Tipos de tácticas	69
3.3	Tácticas directas	71
3.3.1	Apostar alto	71
3.3.2	Control y utilización del espacio	71
3.3.3	Control y utilización del tiempo	72
3.3.4	Uso de la información	73
3.3.5	Hacer referencia a los competidores	74
3.3.6	«Sí, pero a cambio de...»	74
3.3.7	La demanda final	75
3.3.8	Ir al detalle	75
3.3.9	Apelar al prestigio	76
3.3.10	Adelantarse a las objeciones	77
3.3.11	Promesas y recompensas	77
3.3.12	La práctica habitual	78
3.3.13	Conseguir un aliado	78
3.4	Tácticas persuasivas	78
3.4.1	Deteriorar la confianza	79
3.4.2	Generar incertidumbre	80
3.4.3	Simular	80
3.4.4	Aparentar pasividad/indiferencia	80
3.4.5	La excusa del idioma	81
3.4.6	«El bueno y el malo»	82
3.4.7	Ser imprevisible	82
3.4.8	Halagar	82
3.4.9	La excusa de la autoridad	82
3.4.10	El enfoque inocente	83
3.5	Tácticas agresivas	83
3.5.1	Amenazas	83

3.5.2	Ultimátum	84
3.5.3	Ataques	84
3.5.4	Intimidación	84
3.5.5	Engaño	85
3.6	Tácticas desleales	85
3.6.1	Fraude y falsificación	86
3.6.2	Vigilancia y espionaje	87
3.6.3	Robo	87
3.6.4	Soborno	88
3.7	Contramedidas.....	89
4.	NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL	95
4.1	Elementos culturales en una economía global	96
4.2	¿Quién debe adaptarse?	98
4.3	El contexto cultural de la negociación	99
4.3.1	Culturas de «bajo contexto»	100
4.3.2	Culturas de «alto contexto»	100
4.4	Las dimensiones culturales de la negociación	100
4.4.1	Distancia al poder (jerarquía).....	101
4.4.2	Individualismo o cultura de grupo	101
4.4.3	Control de la incertidumbre	102
4.4.4	Masculinidad/feminidad	103
4.4.5	La administración del tiempo: «Tiempo M» y «Tiempo P» ...	103
4.4.6	Compromisos verbales y escritos	104
4.5	La comunicación: envío y recepción de mensajes	106
4.5.1	Comunicación verbal	106
4.5.2	Comunicación no verbal	108
4.6	Pautas de comunicación	111
4.6.1	Tono pausado	111
4.6.2	Respeto a los turnos de intervención	112
4.6.3	Escucha activa	112
4.6.4	Formas impersonales y plurales	113
4.7	Signos falsos en el lenguaje corporal	113
4.8	La negociación a través de intérpretes	116

5. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN 121

5.1	Un modelo de clasificación cultural	122
5.2	Estilos de negociación por áreas geográficas	124
5.2.1	Europa	124
5.2.2	América del Norte	128
5.2.3	América Latina	130
5.2.4	Asia	134
5.2.5	Países Árabes	138
5.2.6	África	143
5.3	Claves para la adaptación a la cultura local	145

6. EL PROTOCOLO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES ... 148

6.1	Introducción	149
6.2	Saludos y presentaciones	149
6.3	Nombres y títulos	151
6.4	Intercambio de tarjetas	153
6.5	Comidas de negocios	155
6.6	Propinas	158
6.7	Colores y formas	159
6.8	Gestos	160
6.9	Regalos	161
6.10	Test de protocolo internacional	163

7. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN POR PAÍSES 173

Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, España, Estados Unidos, Filipinas, Francia, India, Indonesia, Irán, Italia, Japón, Marruecos, México, Nigeria, Perú, Polonia, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica, Suiza, Turquía y Venezuela.

INTRODUCCIÓN

Saber negociar es una habilidad directiva imprescindible para aquellos ejecutivos y directivos que trabajan en un entorno internacional. Cada día se cierran en el mundo miles de acuerdos —de compraventa de productos, prestación de servicios, transferencia de tecnología, constitución de joint-ventures, etc.— entre empresas de distintos países. Cualquiera que haya sido la forma en la que se han negociado (en una oficina o en la sala de juntas de una empresa, en los salones de un hotel, a través del teléfono, por videoconferencia o mediante el intercambio de e-mails), lo importante es que cada parte ha tenido que ir acercando sus posiciones a las de la otra; la habilidad con la que lo hayan hecho será determinante en el beneficio que obtenga cada una de ellas.

Existen muchas diferencias entre una negociación internacional y aquella que se realiza entre empresas del mismo país: menor información de la otra, marco legal distinto, dificultades de comunicación en el idioma utilizado, diferencias culturales en la forma de negociar (regateo, toma de decisiones), protocolo en los negocios, etc. Comprender estas diferencias y saber adaptarse a ellas de la forma más ventajosa posible es el objetivo de este libro.

A partir de una clasificación de los diferentes tipos de negociaciones internacionales y del perfil que debe poseer un negociador internacional eficaz, se pasa a describir las fases por las que atraviesa un proceso de negociación en mercados exteriores y las tácticas que se utilizan en cada una de ellas. El libro se completa con las estrategias de negociación que se recomienda utilizar en treinta de los principales países del mundo.

Es indiscutible que para llegar a ser un buen negociador las experiencias adquiridas en la práctica profesional son esenciales. Pero no es menos cierto que si se cuenta con unos conocimientos y herramientas acerca de cómo negociar en mercados exteriores el aprendizaje, a partir de la propia experiencia, será más rápido y efectivo. Esta es la aportación que pretende realizar este libro. Esperamos que su lectura le sea de utilidad.



**LA
NEGOCIACIÓN
EN UNA
ECONOMÍA
GLOBAL**

1.1 ¿QUÉ ES NEGOCIAR EN MERCADOS EXTERIORES?

Las personas encargadas de llevar a cabo la actividad internacional de la empresa ocupan gran parte de su tiempo en negociar con otras personas de diferentes países. Estas negociaciones se centran en una gran variedad de temas, de entre los cuales los de carácter comercial son los más comunes y los que sirven, generalmente, para iniciar la relación empresarial. A lo largo de este capítulo nos referiremos a la negociación internacional que tiene lugar entre empresas de distintos países. La más habitual es el que tiene que ver con las operaciones de compraventa internacional —acuerdos sobre precios, garantías, lugar y plazo de entrega, condiciones de pago, etc.—, pero también se negocia con mayor o menor frecuencia sobre cuestiones tales como: las condiciones de colaboración con un agente o distribuidor, los términos de un acuerdo para la constitución de una *Joint-Venture*, una franquicia, un contrato de distribución recíproca entre fabricantes (conocido como *piggyback*), los acuerdos con los canales de distribución, la implementación de fusiones y adquisiciones, etc.

CUADRO 1.1.
Negociaciones internacionales entre empresas

- Importación/exportación de bienes y servicios a cliente o punto de venta final.
- Contratos de compra-venta con centrales de compra.
- Acuerdos de suministro internacionales.
- Acuerdos de subcontratación internacional.
- Contratación de agentes comerciales y distribuidores.
- Constitución de joint-ventures internacionales.
- Constitución de franquicias internacionales.
- Contratos de distribución recíproca (*piggyback*).
- Alianzas estratégicas.
- Fusiones y adquisiciones.
- Acuerdos de transferencia de tecnología y cesión de patentes.
- Negociaciones para la presentación a una licitación pública.

La negociación es un proceso en el que intervienen dos partes enfrentadas que intentan el acercamiento de posiciones conseguir una situación aceptable para ambas de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación. Cuando la negociación es internacional, las partes negociadoras pertenecen a distintos países.

Para obtener el resultado deseado la negociación internacional debe reunir las siguientes características:

- *Desarrollarse mediante un proceso por etapas:* la negociación no debería ser un enfrentamiento desordenado de fuerzas y deseos sino una secuencia de etapas desde la preparación hasta la conclusión del acuerdo. Se trata de estructurar el proceso negociador, de forma que se tengan siempre presentes los objetivos a conseguir, el trabajo a realizar y el comportamiento que se debe adoptar en cada momento. La secuencia de etapas típica es la siguiente:

Toma de contacto → Preparación → Desarrollo: encuentro, propuestas e intercambio → Conclusión

No todas las negociaciones transcurren exactamente en este orden. Lo importante es que sigan la secuencia que mejor se adapte a las circunstancias y que el negociador sea consciente en cada momento de la etapa en la que se encuentra.

- *Intercambio múltiple:* la negociación implica un trueque de algo que una de las partes tiene, a cambio de lo que desea de la otra. El intercambio en la negociación es del tipo: «*Sí usted me concede X yo le doy Y*». Este intercambio es múltiple ya que una negociación no suele centrarse exclusivamente en un aspecto sino que trata varias cuestiones.
- *Interdependencia:* durante el proceso de negociación las posiciones que van adoptando cada una de las partes afectan a la otra y, por tanto, existe una interdependencia. Las posturas de cada una de las partes no son firmes e inflexibles, van transformándose a medida que avanza la negociación en base a los movimientos de la parte contraria. Incluso las primeras propuestas que se ponen encima de la mesa de negociaciones deberán tener en cuenta la postura y posibles movimientos y maniobras de los oponentes, así como la predisposición para llegar a un acuerdo.

Ejemplo:

«Si ofrezco a Y un precio elevado, puede pedir a cambio una ampliación del plazo de pago, recibir gratis el servicio posventa, no participar en los gastos de promoción o incluso abandonar la negociación. En el primer caso siempre podríamos alargar el plazo treinta días más; el servicio posventa podría ser demasiado costoso para llevarlo a cabo directamente nosotros; en cuanto a los gastos de promoción deberíamos pedir más detalle. El abandono sería malo para nosotros pero también para ellos».

- *Predisposición para llegar a un acuerdo:* El deseo de alcanzar un acuerdo revela el espíritu de cooperación que debe inspirar toda negociación. A lo largo de la negociación se va renunciando a aspectos de menor valor a cambio de algo más valioso. No es suficiente tener unos buenos conocimientos, hay que interactuar, persuadir y comunicarse con otros.
- *Ser creativo para aportar nuevos recursos que incrementen el valor de lo negociable:* Cuando se alcanza un acuerdo, los recursos se han distribuido entre las partes, pero la cantidad de recursos disponibles no es fija. Se trata de recibir y de dar, y de ser suficientemente creativo para incrementar los recursos a repartir.

Ejemplo:

«Nos hemos centrado en discutir el precio, pero también podemos discutir sobre la cesión del derecho de utilización de nuestras marcas. Creemos que es un tema que no hemos tocado y puede resultar de su interés».

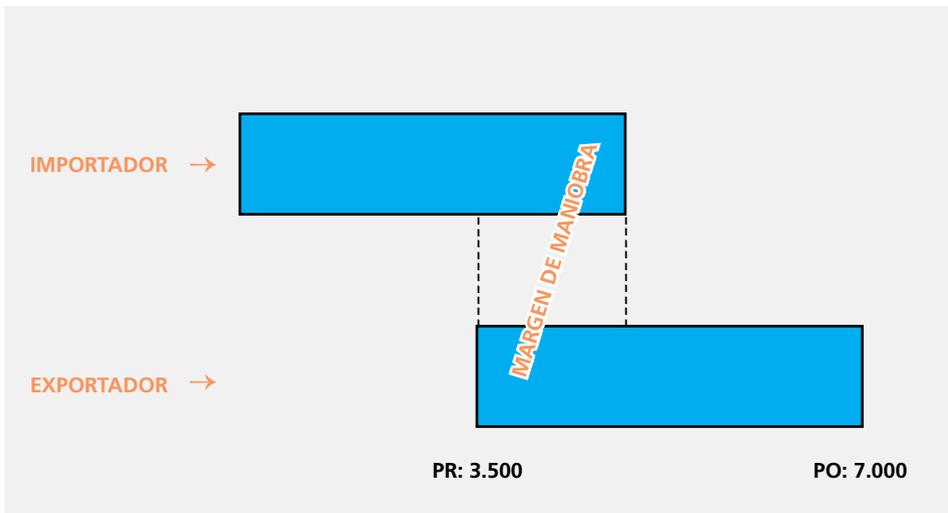
1.2 EL CONCEPTO DE MARGEN DE NEGOCIACIÓN

Cada una de las partes que interviene en una negociación intentará acercar posiciones dentro de lo que se denomina el margen de negociación. Este margen está delimitado por la posición común entre las dos partes enfrentadas.

En el ejemplo siguiente se muestra de forma gráfica este concepto. Se expone el margen de negociación entre un importador y un exportador sobre un asunto concreto: el precio en un momento determinado de la negociación. Se observa como cada parte tiene dos posiciones extremas: la posición óptima (PO) que es la más favorable y sería la elegida si se pudiera decidir libremente y la posición de ruptura (PR) que sería aquella a partir de la cual se prefiere romper la negociación antes que aceptar el acuerdo.

	Importador	Exportador
Posición Óptima (PO)	5.000 €	7.000 €
Posición de Ruptura (PR)	2.500 €	3.500 €

FIGURA 1.1.
El margen de negociación



El intervalo dentro del cual negocia cada una de las partes es el que va desde su postura óptima (PO), al punto de ruptura (PR). Ambas posiciones, se solapan en un intervalo que coincide con el margen de maniobra sobre el que discurrirá la negociación. El acuerdo se alcanzará en cualquier punto dentro

de dicho intervalo, acercándose más a una postura u otra en función del poder relativo de las partes y sus habilidades negociadoras.

Existe un margen de negociación para cada uno de los asuntos que se vayan a negociar. Por otro lado, este margen, es dinámico. Los extremos de cada postura van variando a medida que se avanza en el proceso de negociación. Si la negociación va progresando por buen camino, el intervalo que ocupa el margen va estrechándose hasta el acuerdo final.

La amplitud del margen y la forma de acercarse a la posición de la parte contraria es diferente según la cultura y las prácticas de cada país. En el cuadro 1.2 se expone el punto de partida sobre el margen de negociación y las concesiones o movimientos posteriores en diferentes países.

CUADRO 1.2.
El margen de negociación en diferentes países
 (% sobre el total de concesiones que se realizan en una negociación)

Países	Primera oferta	Segunda Oferta	Tercera Oferta
Alemania, Países Nórdicos, Canadá, Japón.	0	0-5	0-5
Francia, Reino Unido, Países Bajos, Estados Unidos, Australia.	5-10	0-5	0-5
España, Italia, R. Checa, Polonia, Rusia	5-10	0-10	5-10
Argentina, Brasil, México	10	10-15	10-20
China, India, Indonesia, Turquía, Países Árabes	20	10-15	20-30

1.3 DIFERENCIAS ENTRE NEGOCIACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

La negociación internacional se desarrolla con unos planteamientos, procesos, estrategias y tácticas relativamente similares a las utilizadas en la negociación desarrollada dentro de un mismo mercado. Además, unas y otras tienden a parecerse cada vez más a medida que aumenta el nivel de globalización de los mercados y de las empresas. Sin embargo existen ciertas diferencias entre ambos tipos de negociación, entre las cuáles, cabe destacar las siguientes:

- *Marco legal distinto*

En primer lugar, las partes se mueven en marcos legales distintos. Las normativas fiscales, mercantiles, laborales o técnicas son diferentes en cada país y este hecho puede condicionar, retrasar e, incluso, impedir el acuerdo. En lo que se refiere al comercio exterior, a pesar de los procesos de integración económica, todavía existen muchas restricciones entre países y bloques económicos (aranceles, licencias, certificaciones) que dificultan la negociación. Por el contrario, en una negociación nacional el marco legal es el mismo y, además, las partes se sienten más cómodas ya que ambas lo conocen y están acostumbradas a negociar en él.

- *Menor información de la otra parte*

En una negociación internacional es más difícil obtener información fidedigna de la otra parte, tanto en lo que se refiere al historial de la empresa, volumen de negocio, reputación en el mercado, etc., cómo a la estructura de poder que define quién toma las decisiones; por el contrario en un negociación nacional existe una percepción bastante clara de «quién es quién». Este hecho es especialmente relevante cuando se negocia en países asiáticos o africanos en los que los servicios de información comercial no están muy desarrollados.

- *Mayor incertidumbre y riesgo*

La negociación internacional es más vulnerable a cambios repentinos y drásticos en las circunstancias del país en el que se va a realizar el negocio, especialmente, si se trata de economías en vías de desarrollo, en las que existe un

elevado riesgo país. Eventos tales como crisis políticas, revoluciones, conflictos sociales, catástrofes naturales, etc., tienen un impacto muy superior para el negociador extranjero en comparación con los sucesos que pueden acontecer en un mercado nacional. Además, cuando se negocia en el exterior los riesgos financieros (riesgo comercial, riesgo de pago, riesgo de inversión) son mayores y más difíciles de cubrir.

- *Desequilibrio entre las partes*

El poder de negociación depende, en gran parte, del tamaño de las empresas que negocian y, en este sentido, hay países como Alemania, Japón o Estados Unidos en los que predominan grandes empresas (la mayoría internacionales) frente a otras zonas como América Latina o África en las cuáles la mayoría son Pymes de propiedad familiar. En el primer caso el negociador extranjero tendrá que someterse a los requisitos que impongan las grandes compañías, mientras que en el segundo la negociación será mucho más equilibrada.

FIGURA 1.2.
Diferencias entre negociación nacional e internacional



Fuente: Elaboración propia.

- *Prácticas comerciales diferentes*

La forma de hacer negocios es también diferente dependiendo del país en el que se negocia. Así por ejemplo, en los países nórdicos es preferible presentar propuestas detalladas que no dejen lugar a interpretaciones y en las que el margen de negociación sea muy pequeño, mientras que en los países árabes hay que ser más flexible y tener un amplio margen de negociación que permita hacer muchas concesiones.

- *Diferencias culturales*

Los factores culturales influyen también de forma determinante en todo el proceso de negociación, por ejemplo, en cuanto a la forma de comunicarse. Existen culturas de «bajo contexto» (Reino Unido, Países Bajos, Estados Unidos) en las que el interlocutor dice claramente lo que quiere decir utilizando formas verbales y no verbales muy claras y específicas; por el contrario en las culturas de «alto contexto» (México, Emiratos Árabes o Japón) la comunicación no verbal, así como las actitudes y circunstancias en las que se desarrolla la negociación son mucho más importantes que la información verbal.

Todas estas diferencias hacen que la negociación internacional sea más compleja y requiera de mayor esfuerzo y tiempo para obtener acuerdos que aquella que se lleva a cabo en un mercado nacional; en la parte positiva, supondrá un aprendizaje para todas las personas de la empresa que participan en ella y también ofrecerá mayores oportunidades.

1.4 ASPECTOS A NEGOCIAR

Si bien existen diferentes tipos de negociaciones internacionales entre empresas, la mayoría se pueden clasificar en cuatro tipos:

- Compraventas internacionales de productos
- Prestación internacional de servicios
- Acuerdos de intermediación con distribuidores y agentes comerciales
- Alianzas estratégicas

Independientemente de la complejidad que cada uno de estos acuerdos represente siempre se podrán descomponer en una serie de aspectos que habrá que negociar de forma individualizada (Cuadro 1.3). Un buen negociador sabrá identificar cada uno de esos aspectos y, lo que es más importante, determinar cuál de ellos es decisivo, dependiendo de las circunstancias en las que se negocie.

En las compraventas internacionales el punto clave suele ser el precio. No obstante, cuánto más compleja sea la negociación menor será la importancia que se le atribuya al precio; si, por ejemplo, se trata de una exportación de vino a granel, el precio será el elemento de referencia, pero si lo que se negocia es la venta de maquinaria para la destilación de vinos y alcoholes, habrá otros criterios más importantes como la adaptabilidad, el rendimiento o la garantía.

Cuando se negocia la prestación de un servicio, el cliente extranjero suele valorar sobre todo la fiabilidad de la propuesta que queda definida en las cláusulas de obligaciones del prestador del servicio. Si, por ejemplo se trata de un servicio a empresas como es la consultoría habrá que negociar con especial cuidado las metodologías con las que se va a trabajar y los plazos de entrega.

En los acuerdos con agentes y distribuidores internacionales el aspecto determinante de la negociación suele ser la exclusividad territorial que concede la empresa extranjera para que estos intermediarios le representen en un territorio concreto. Por ello, el negociador extranjero deberá preparar muy bien su posición con respecto a si va a conceder exclusividad territorial y en qué condiciones.

La negociación internacional de alianzas estratégicas es compleja. Además de las empresas que negocian suelen intervenir consultores y despachos de abogados que actúan como asesores en la redacción y puesta en marcha de los acuerdos que se pacten. En este tipo de negociaciones, el aspecto esencial que genera más discusión es cuál de los socios tendrá mayor control del negocio y esto tiene que ver con las aportaciones de capital, la composición de los órganos de administración y el nombramiento del equipo directivo.

CUADRO 1.3.
Aspectos a negociar en operaciones internacionales

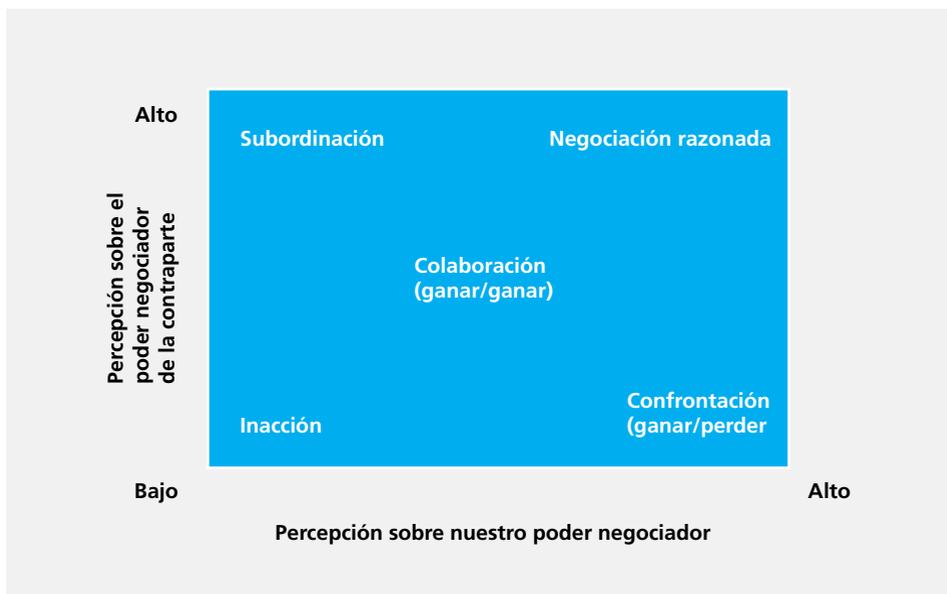
<p>COMPRAVENTAS DE PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo y gama de producto • Calidad • Cantidad • Condiciones de entrega. • Precio* • Condiciones y medios de pago. • Plazo de entrega. • Garantías
<p>PRESTACIÓN DE SEVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones del prestador del servicio • Obligaciones del cliente • Precios (honorarios) • Subcontratación • Modificaciones o ampliaciones del servicio • Penalizaciones por retrasos
<p>ACUERDOS CON DISTRIBUIDORES Y AGENTES COMERCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos comerciales • Gama de productos • Área geográfica • Exclusividad territorial • Condiciones de entrega y de pago • Precios y descuentos • Intercambio de información • Pactos de no competencia • Duración y causas de extinción del contrato.
<p>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitación de productos, sectores, mercados y clientes • Aportaciones de capital de cada socio • Valoración de activos, maquinaria, instalaciones, patentes, marcas, asistencia técnica, etc., aportados por cada socio. • Composición de los órganos de Administración. • Sistemas para la toma de decisiones (<i>quorums</i>). • Nombramiento de puestos directivos • Control del negocio

(*) En negrilla los aspectos a negociar para cada tipo de operación que suelen resultar decisivos.

1.5 TIPOS DE NEGOCIACIONES

En base a la actitud que toman las partes, se pueden identificar cinco tipos o formas de negociar: negociaciones de confrontación, subordinación, inacción, colaborativas y razonadas. Lo habitual no es adoptar un sólo tipo de negociación sino que a lo largo del proceso se vayan intercalando más de una de ellas. El tipo de negociación dependerá fundamentalmente del poder de negociación de cada parte en cada uno de los temas y aspectos a discutir, y también de la personalidad de los negociadores que intervienen.

FIGURA 1.3.
Tipos de negociaciones



1.5.1 La negociación con confrontación

Se trata de una negociación donde la condición que impera es la del tipo «ganador/perdedor»; se entiende que todo lo que gana uno lo pierde el otro. Desde esta perspectiva toda concesión que se haga a la contraparte se considera una debilidad. Es una forma de negociar en la que se guarda información,

se oculta la posición propia y no se cede, manteniéndose en la posición de partida. También se conoce con el nombre de negociación distributiva. Es habitual adoptar esta postura cuando:

- Se está en una posición de fuerza con respecto a la contraparte.
- Se discute un asunto de suma importancia para nosotros y de poca para la parte contraria.
- Se decide adoptar una posición inflexible en un momento determinado ya que no afectará de forma crítica a la relación a largo plazo.
- Disponemos de poco tiempo para resolver un determinado conflicto.

1.5.2 La negociación subordinada

Esta forma de negociar consiste en subordinar nuestros intereses a los de la contraparte. Es habitual en las siguientes situaciones:

- Estamos en un callejón sin salida o en un conflicto del que queremos salir con cierta urgencia.
- La contraparte no puede realizar una determinada concesión, pero nosotros sí.
- El poder negociador de la contraparte es superior al nuestro.

1.5.3 La negociación con inacción

En este caso se trata de no negociar. Llegado a un punto en el que parece existir un conflicto insalvable, ambas partes pueden decidir apartar de la negociación un determinado tema o aplazar su negociación para una fase posterior. Este tipo de negociación es apropiada cuando:

- El tema o asunto a evitar no es importante.
- La relación entre las partes es crucial.
- Ninguna de las partes está en disposición de adaptarse a la otra.

- Las diferencias son innegociables.
- De persistir la negociación sobre ese tema las relaciones entre las partes pueden verse afectadas muy negativamente.

1.5.4 La negociación colaborativa

En las negociaciones internacionales que se resuelven con éxito, gran parte del proceso negociador discurre bajo la forma de la negociación creativa. Las partes no limitan la negociación a una serie de asuntos predeterminados, sino que aportan nuevas soluciones y propuestas que dan mayor al reparto. Existe un gran interés en alcanzar un acuerdo justo y positivo para ambas partes. En una negociación del tipo *win-win* (ganador-ganador).

Este tipo de negociación, llamada también *integrativa*, necesita de un intercambio de información importante como base de la colaboración. Implica un alto grado de confianza entre las partes, lo que en ocasiones y, a priori, puede resultar difícil de lograr en negociaciones internacionales sometidas a grandes diferencias culturales.

La negociación colaborativa es especialmente adecuada cuando:

- Ambas partes deben actuar más como colaboradores que como competidores.
- Existe reciprocidad equitativa en cuanto a propuestas y contrapropuestas.
- Priman los acuerdos sobre objetivos; por ejemplo, descuentos sobre precios si se alcanza determinado volumen de compra.
- En las relaciones de tipo comercial, donde el acuerdo no debe acabar en ganadores y perdedores ya que se trata de mantener una continuidad.

1.5.5 La negociación razonada

Con la negociación razonada se busca la solución de cuestiones de fondo sobre las que existen diferencias apreciables, más que la obtención de concesiones de la contraparte. El hecho de que el poder negociador de ambas partes

sea elevado provoca un tipo de discusión más objetiva que el que se da en otro tipo de negociaciones donde abundan más las tácticas de tipo persuasivo. Las diferencias se resuelven recurriendo a criterios objetivos (legales, científicos, relativos a usos y costumbres del sector, utilizando expertos ajenos, etc.).

La negociación razonada tiene lugar cuando las partes:

- Se centran en los intereses reales y concretos, y no en el juego de posiciones.
- Buscan soluciones para el beneficio común.
- Examinan el problema desde puntos de vista diferentes
- Están abiertas y son creativas en las propuestas que realizan.

1.6 NEGOCIADORES COOPERATIVOS Y COMPETITIVOS

Tomando como referencia los tipos de negociaciones expuestos en el epígrafe anterior pueden establecerse dos grandes categorías de negociadores: los cooperativos (también llamados negociadores blandos) y los competitivos (negociadores duros). Los primeros tienen un enfoque *win-win* (ganador-ganador), es decir piensan que si las dos partes ceden en las negociaciones se van a beneficiar conjuntamente y el acuerdo será mejor para ambos; los competitivos por el contrario tienen una visión de *win-lose* (ganador-perdedor): lo que gana uno lo pierde el otro.

Esta doble tipología de negociadores responde a las siguientes características:

- *Objetivos*: para los competitivos lo importante son los resultados, mientras que los cooperativos priman el trato con las personas; piensan que una buena relación llevará a la consecución de objetivos.
- *Plazo*: los competitivos negocian con una visión a corto plazo, es decir, cada operación es distinta y se parte de cero; por el contrario los cooperativos tienen una visión más a largo plazo, en el sentido de que un acuerdo puede llevar a otro.
- *Tensión*: en los momentos de tensión de una negociación los competi-

tivos se sienten cómodos y tienden a presionar más; por el contrario los cooperativos se sienten incómodos y, por tanto, para salir de la situación, tienden a ceder.

- *Cultura de regateo*: a los cooperativos no les gusta regatear y, además, cualquier mejora ofrecida por la otra parte que no esté justificada les genera desconfianza (se preguntan: ¿por qué realiza esta concesión?). Por el contrario, para los competitivos el acuerdo no será bueno si no se llega después de un largo proceso de regateo (su posición es «si ha hecho esta concesión, puede hacer más»).
- *Fidelidad*: los cooperativos son más fieles en sus relaciones de negocios. Al valorar el trato con las personas y tener una visión a largo plazo, prefieren mantener relaciones estables con sus clientes y proveedores. Por el contrario para los negociadores competitivos la fidelidad no es un valor a tener en cuenta en las relaciones comerciales; por ello están continuamente buscando nuevos clientes y proveedores y no tienen inconveniente en negociar simultáneamente con varias empresas el mismo tipo de acuerdo.

Una vez expuestas las características de unos y otros, cabe decir que no está probado que un tipo de negociador obtenga mejores resultados que otro. Lo importante es saber identificar cómo es la otra parte y adaptar la estrategia negociadora a su perfil.

1.6.1 Identificación de perfiles

No es fácil, en una primera reunión de negocios, identificar si estamos negociando con un cooperativo o un competitivo. Por ello, quizá, el primer paso es conocernos a nosotros mismos (¿somos cooperativos o competitivos?) para poder saber cómo es la otra parte. En el Cuadro 1.4 se ofrece un cuestionario orientativo sobre 15 actitudes y comportamientos en una negociación. El ejercicio consiste en elegir entre dos alternativas antagónicas: «de acuerdo» (la alternativa elegida por un negociador competitivo) o «en desacuerdo» (la elegida por un cooperativo). Una vez computados los resultados, si en la columna de «de acuerdo» hay 8 respuestas o más, indica un perfil competitivo, mientras que más respuestas en la columna de «en desacuerdo» reflejan un perfil cooperativo. De todas formas, no es fácil encontrar perfiles puros, ya que la mayoría de los negociadores están influidos por muchos condicionantes a la

hora de negociar, por lo que este cuestionario es, básicamente, una herramienta de orientación. Si el número de respuestas fuera de 10 o más en alguna de las dos columnas se indicaría que el negociador tiene una marcada tendencia competitiva o cooperativa.

CUADRO 1.4.
Cuestionario sobre tipos de negociadores

Señale con una X la alternativa que le parece más adecuada en base a sus actitudes, creencias y comportamientos en las negociaciones.

		De acuerdo	En desacuerdo
1.	Los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello.		
2.	Son más importantes los resultados de la negociación que las relaciones con las personas con las que se negocia.		
3.	En una negociación busco los resultados a corto plazo; en el largo plazo todo cambia.		
4.	En una negociación, lo que gana uno, lo pierde el otro.		
5.	Durante una negociación es preferible no mostrarse muy educado y servicial ya que se podría transmitir debilidad.		
6.	Cuando la otra parte está equivocada es preferible demostrarle su error.		
7.	No me siento incómodo en las situaciones de tensión que se producen durante las negociaciones.		
8.	Si un oponente me da la oportunidad de sacar ventaja, no debo ofrecer nada a cambio.		

9.	Es preferible ofrecer información incompleta a la otra parte para no dar pistas sobre nuestros verdaderos intereses.		
10.	Durante una negociación no tengo miedo de que al final se concluya sin acuerdo.		
11.	En ocasiones retraso deliberadamente la respuesta para crear incertidumbre en la otra parte.		
12.	Si los oponentes ceden ante la presión, es preferible presionar más.		
13.	Prefiero discutir aquellos puntos en los que no hay acuerdo que poner énfasis en los puntos en los que estamos de acuerdo.		
14.	Es mejor no llegar a un acuerdo que llegar a un acuerdo de mínimos.		
15.	Prefiero no dar facilidades a la otra parte cuando está atravesando dificultades para cumplir un acuerdo.		
RESULTADOS			

Además de identificar el perfil de la otra parte como competitivo o cooperativo en función a sus actitudes y comportamientos, en una negociación internacional, existe un criterio que suele ser bastante eficaz para identificar perfiles que es el país en el que se negocia. Así podemos concluir en base a los estudios realizados —especialmente por el profesor norteamericano J. Salacuse publicados en su libro *The Global Negotiator*— que existen países en los que los negociadores son mayoritariamente cooperativos, mientras que otros muestran un perfil más competitivos. En esta clasificación también cabe distinguir entre el fondo y la forma: es decir lo que realmente son (fondo) y lo que aparentan ser (forma). Con estas dos variables se pueden clasificar los países en cuatro grupos.

- *Países competitivos en el fondo y en la forma*

El primer grupo estaría compuesto por países muy competitivos y cuyos negociadores son muy duros (incluso agresivos) en sus comportamientos. Ejemplos de estos países son China, Rusia o Israel. A poco que se tenga experiencia negociadora internacional ya se sabe que en estos países se encontrarán negociadores muy duros tanto en el fondo como en la forma y, por tanto, el consejo es tener paciencia y no amedrentarse por ciertos comportamientos cuyo objetivo es básicamente debilitar a la otra parte.

- *Países competitivos en el fondo y cooperativos en la forma*

Un segundo grupo son los países duros en el fondo pero blandos en la forma. Son países en los que es muy difícil negociar ya que sus negociadores se comportan de una manera muy amable y hospitalaria lo que lleva a pensar que buscan la cooperación cuando realmente tienen un claro enfoque de *win-lose*. El consejo es desconfiar y no dejarse confundir por unas actitudes que realmente no reflejan la realidad. En este grupo están la mayoría de países de América Latina, África, países árabes y, en menor medida, los países de la Europa Mediterránea.

- *Países competitivos en la forma y cooperativos en el fondo*

El tercer grupo de países responde a un tipología competitiva en la forma, pero cooperativa en el fondo. En estos países, los negociadores pueden parecer algo agresivos y prepotentes en las primeras negociaciones, si bien tiene un enfoque cooperativo una vez que se ha hecho el primer negocio. Son países en los que los negociadores buscan el rendimiento económico por encima de cualquier otra circunstancia y fuerzan a que sea la otra parte la que ceda en la primera negociación, pero una vez que se ha mostrado cooperativa, ellos también adoptarán un enfoque cooperativo. Ejemplos de estos países son Estados Unidos, Holanda o Corea del Sur.

- *Países cooperativos en el fondo y en la forma*

Finalmente existe un cuarto grupo de países que son cooperativos tanto en el fondo como en la forma. Son los países más desarrollados del mundo y cuyos ejecutivos tienen mayor formación y están acostumbrados a trabajar en equi-

po. En las negociaciones con estos países debe mostrarse un actitud cooperativa desde el principio, eso sí, reforzando la idea de reciprocidad, beneficio mutuo y largo plazo en las relaciones. Algunos de estos países son Canadá, Japón y los nórdicos

CUADRO 1.5.
Tipos de negociadores por países

Fondo (lo que son)	Forma (lo que parecen)	Ejemplos de países
Competitivos	Competitivos	China, Israel, Rusia
Competitivos	Cooperativos	Argentina, Italia, países árabes
Cooperativos	Competitivos	Estados Unidos, Holanda, Corea del Sur
Cooperativos	Cooperativos	Japón, Canadá, países nórdicos

1.6.2 Adaptación de la estrategia negociadora

Una vez que se ha identificado el perfil negociador de la otra parte —cooperativo o competitivo— tomando como primera referencia el país en el que se negocia, lo importante es adaptar nuestro comportamiento y estrategia negociadora a lo que cabe esperar de las actitudes y comportamientos de las personas con las que se negocia. Esta adaptación cabe realizarse en cinco aspectos: relaciones profesionales/personales, información, iniciativa, concesiones y cierre de la negociación.

- *Relaciones profesionales/personales*

Cuando se negocia con cooperativos es preferible mantener la relación en el ámbito profesional y, por tanto, no será necesario llevar a cabo actividades sociales para favorecer la consecución de acuerdos. Hay que tener en cuenta que se trata de culturas individualistas (Europa occidental, Estados Unidos), en las que existe una separación entre la vida personal y la vida profesional y si se trata de

mezclar ambas puede incluso ser negativo ya que generaría desconfianza. Es importante no adoptar un comportamiento que invada la intimidad de la otra parte.

Por el contrario con negociadores competitivos buscar el vínculo personal es decisivo. Este tipo de negociadores, pertenecen a culturas de clan (Asia, América Latina) en las que las relaciones de confianza son esenciales para hacer negocios: los acuerdos se hacen más bien con personas que con empresas, y ello implica tener un cierto grado de relación personal y buscar el componente emocional.

CUADRO 1.6.
Estrategia negociadora con cooperativos y competitivos

Negociadores cooperativos	Negociadores competitivos
<p><i>Los negociadores cooperativos siempre pueden cooperar algo más</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación en el ámbito profesional, preservando la intimidad. • Información abundante, clara y directa. • Dejar que sean ellos los que toman la iniciativa. • Concesión inicial para que se sientan obligados a ceder. • Cierre con doble propuesta para que analicen y decidan ellos. 	<p><i>Los negociadores competitivos no se transforman en cooperativos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorecer las relaciones personales, buscando el componente emocional. • Averiguar lo que realmente les interesa. • Tomar la iniciativa: que sea ellos los que digan «no». • Preparar muchas concesiones y hacerlas lentamente. • Cierre con una sola propuesta negociando variantes sobre ella.

- *Información*

El suministro de un elevado volumen de información sobre la que tomar decisiones, así como un comportamiento claro y directo es esencial cuando

se negocia con cooperativos. Por el contrario los competitivos no valoran demasiado la información y tienden a ocultar o disfrazar los datos que ofrecen por lo cual será necesario estar muy atentos para saber lo que realmente les interesa.

- *Iniciativa*

Hay que recordar que los negociadores cooperativos tienen una estrategia de *win-win*, es decir cuando realizan una propuesta pesarán no sólo en los efectos para ellos, sino también para la otra parte; por ello es aconsejable dejarles tomar la iniciativa ya que serán francos en sus planteamientos y pueden proponer algo que nos interese.

En el caso de negociadores competitivos la estrategia debe ser la contraria: es preferible que seamos nosotros los que tomemos la iniciativa. Normalmente, los negociadores competitivos inician las negociaciones con propuestas muy alejadas de la realidad cuya finalidad es debilitar a la otra parte. Será más fácil acercar posiciones partiendo de un marco de negociación establecido por nosotros y que sean ellos los que digan «no».

- *Concesiones*

En la negociación con cooperativos es buena hacer una primera concesión (poco importante) ya que sentirán la obligación de realizar ellos a su vez otra concesión y nos permitirá elegir el tema sobre el que ellos deberán hacerla. Cuando se negocia con competitivos habrá que preparar varias concesiones y hacerlas lentamente, mejor al final que al principio de la negociación.

- *Cierre de la negociación*

Es la estrategia de cierre con cooperativos es bueno utilizar la doble alternativa: proponer dos formas de hacer el negocio y que sean ellos los que decidan cuál es la mejor. Como se trata de negociadores muy formados y profesionales, analizarán con detalle las propuestas, quizá establezcan ligeros cambios en la que consideran más favorable y, cerrarán ellos mismos el acuerdo.

En la negociación con competitivos es preferible centrarse en una propuesta y realizar mejoras sobre ella. Si se les ofrecen dos propuestas distintas para llegar

a un acuerdo tienden a hacer dos cosas: mezclar lo mejor de cada una de ellas en su propio beneficio o pedir una tercera.

En definitiva es importante identificar el perfil negociador de la otra parte y tenerlo en cuenta a la hora de diseñar la estrategia negociadora. En este sentido conviene tener presente que los negociadores competitivos no se transforman en cooperativos aunque se les hagan muchas concesiones, mientras que a los negociadores cooperativos les gusta cooperar y, por tanto una concesión por nuestra parte, les motivará para ceder ellos en el próximo asunto que se negocie.

1.7 EL EQUIPO NEGOCIADOR

En las negociaciones de menor importancia (una venta puntual, contratar con una organización ferial la mejor ubicación del stand para una feria, etc.) interviene una única persona de cada parte. En negociaciones de más trascendencia o complejidad (por ejemplo, la negociación de una *joint-venture* o un acuerdo de transferencia de tecnología) es más habitual que cada parte esté representada por un grupo de personas que constituyen el equipo negociador.

Las características que debe tener un buen equipo negociador son las siguientes:

- *El número de personas que componen el equipo debe ser lo más reducido posible*

Las razones más evidentes son tres: en primer lugar porque los gastos que generan los desplazamientos son elevados. Los gastos que conlleva cualquier viaje: billetes de avión, alquiler de coches, hoteles, taxis, comidas, gastos de teléfono, etc., habrá que multiplicarlos por cada uno de los componentes que forman parte del equipo; en segundo lugar porque cuanto menor sea el número de personas que forman el equipo, menores serán. Los problemas de coordinación de agendas y mayor será la flexibilidad para poder llevar a cabo cualquier cambio de última hora (de fechas, lugares, etc.) sobre lo previsto. Por último, hay que tener en cuenta que los negociadores son empleados de la empresa con unas tareas y responsabilidades, que dejan de desarrollar cuando dedican su tiempo a negociar.

- *El equipo debe desarrollar tres funciones básicas: dirigir, sintetizar y observar*

Lo más eficaz es que, al menos, para cada una de estas tareas exista un responsable. Cuando se actúa sólo, se tendrán que asumir las tres funciones, y cuando el equipo se componga de sólo dos personas, es aconsejable que el que se encargue de la labor de sintetizar realice también las funciones de «observador».

El «dirigente» es la persona que lleva las riendas de la negociación, quien discute cara a cara con la parte contraria, hace propuestas, comunica los argumentos, realiza las concesiones, etc. No necesariamente es la persona de mayor categoría profesional del equipo. De hecho ésta composición del equipo se puede utilizar estratégicamente para salvar situaciones de punto muerto, interviniendo entonces la persona de mayor nivel jerárquico. De esta forma se evita el peligro de que la contraparte no quiera negociar con un dirigente poco autorizado.

La labor del «sintetizador» es resumir los temas y acuerdos que se van presentando, formular preguntas, aclarar cuestiones y encarrilar las conversaciones cuando el dirigente se sienta cansado, perdido o acosado por la otra parte. El sintetizador debe estar permanentemente en alerta para advertir cuando el dirigente se encuentra en dificultades y, entonces, interceder en su ayuda. También tiene la misión de intervenir para comunicar detalles que se hayan pasado por alto. Un buen equipo negociador debe utilizar con frecuencia al sintetizador.

El observador tiene la tarea de escuchar, registrar, captar matices y señales, que ofrezcan pistas sobre la actuación, postura y objetivos reales de la contraparte.

En el reparto de roles de estos tres puestos influye mucho la cultura del país en el que se negocia. Hay países más individualistas y donde el estatus profesional hace que sean los directivos de mayor rango o prestigio los que llevan el peso de la negociación y toman las decisiones (por ejemplo Estados Unidos o América Latina) mientras que otros países, son los directivos de segundo nivel los que negocian y las decisiones se toman en grupo.

- *Complementariedad*

El equipo negociador debe estar compuesto por personas que se complementen en conocimientos, experiencia y habilidades personales de forma que se cree un grupo completo y eficiente. El punto débil de uno de los miembros

debe compensarse con la fortaleza de otro. En este sentido es más apropiado el tipo de persona generalista que el especialista, a no ser que sea estrictamente necesario, o la negociación se encuentre en una fase donde se requiere la participación de personas con conocimientos técnicos muy concretos.

- *Frente único*

El equipo debe ser compacto, debe proyectar en el oponente una imagen de cohesión. Es necesario que exista un acuerdo previo y claro para todos los componentes sobre el estilo de negociación que se va a desarrollar, los asuntos a tratar, los objetivos que se pretenden alcanzar, las tácticas que se quieren utilizar, etc.

- *Debe conocerse el equipo negociador de la contraparte*

Antes del comienzo de la negociación hay que hacer el esfuerzo de conocer las habilidades, perfiles, cargos y capacidad de decisión de las personas del equipo contrario, aunque en ciertos países resulte algo tremendamente difícil de averiguar con cierta exactitud quién toma las decisiones. El número y la composición de personas que forman parte del equipo contrario, condicionarán el perfil del equipo propio.

- *Intérpretes*

A no ser que el equipo negociador domine la lengua en la que se desarrolla la negociación habrá de contratarse a un intérprete. Su aportación es crucial. Debemos asegurarnos de que no realiza una traducción excesivamente literal, sino adaptada a los giros y culturas de la contraparte, que informa correctamente y que no pasa por alto ninguna cuestión que se discuta en la mesa de negociaciones. Aunque, en principio, es más aconsejable contratar a intérpretes de la misma nacionalidad que la contraparte, para negociaciones complejas y largas, hay que valorar si esta circunstancia puede provocar en el intérprete cierto favoritismo hacia sus compatriotas (Ver epígrafe 4.8).

1.8 PERFIL DEL NEGOCIADOR INTERNACIONAL EFICAZ

¿Cuáles son las características que definen a un buen negociador internacional? En síntesis podría decirse que es una combinación de condiciones innatas y de

experiencias adquiridas en la práctica profesional. En cualquier caso la gran mayoría de las cualidades que debe reunir un negociador internacional eficaz pueden aprenderse y perfeccionarse en el propio desarrollo de la actividad negociadora.

A continuación se describe el perfil de un negociador internacional en base a diez características que debe poseer y utilizar en la secuencia de una negociación en mercados exteriores.

- *Conocimiento de la materia sobre la que se negocia*

En primer lugar el negociador internacional debe aglutinar un doble conocimiento: técnico y comercial. El primero tiene que ver con las características del producto o servicio que está negociando —lógicamente cuando más complejo sea éste (maquinaria, productos químicos), mayor será la formación que debe poseer. El conocimiento comercial se refiere tanto a las condiciones del país que se visita (sobre todo la oferta de la competencia) como a las técnicas de comercio internacional (financiación internacional, logística, contratación, etc.).

- *Tener claros los objetivos que se persiguen*

Es necesario acudir a una negociación con unos objetivos claros de lo que se desea conseguir. Al establecerlos, se están fijando los criterios para valorar el éxito o fracaso de la negociación. Si no se tienen objetivos claros, la otra parte percibirá la debilidad de nuestra postura y reforzará sus argumentos y peticiones. En negociaciones largas (China, Japón) los objetivos de partida se van modificando a lo largo de la negociación, por lo que será necesario revisarlos de forma continuada.

- *Analizar y tener en cuenta los posibles objetivos de la otra parte*

Al igual que se realiza una lista con nuestros objetivos también hay que valorar los de la otra parte. Inicialmente se trata de estimar sus prioridades en base a la experiencia que se ha adquirido en negociaciones similares. Cuando se avance en la negociación se irá obteniendo información que permita valorar con mayor precisión los objetivos que persigue la otra parte.

- *Saber preparar y planificar la negociación*

Antes de sentarse a negociar es necesario preparar una estrategia negociadora que se centre, básicamente, en dos aspectos: obtener información de utilidad para negociar y establecer las etapas en las que se va a desarrollar la negociación. Para cada una de las fases se trata de definir los argumentos que se van a utilizar y las concesiones que se está dispuesto a hacer.

- *Saber escuchar y valorar la información que transmite la otra parte*

Para perfilar la estrategia negociadora es esencial obtener información de la otra parte y, qué mejor fuente, si se interpreta bien, que ella misma. En este sentido, tiene ventaja el negociador internacional que sabe realizar «escucha activa» y, además, entiende «el lenguaje corporal» ya que la comunicación no verbal es la forma más natural que tienen los negociadores para expresar sus reacciones más espontáneas y auténticas, sobre todo en las llamadas culturas de «alto contexto» (asiática, latina, africana).

- *Capacidad para desarrollar relaciones con personas de otras culturas*

La facilidad para contactar a nivel personal con personas de otras culturas es esencial para el éxito en los negocios internacionales. Un buen negociador dedica tiempo a los actos sociales y las relaciones humanas para crear una relación de confianza con la otra parte. Se esfuerza por pertenecer al «círculo interior», normalmente cerrado a los extranjeros. Por otra parte, si se consigue entrar en ese círculo se detectarán otras oportunidades de negocio.

- *Soportar bien la ambigüedad e incertidumbre generada por la otra parte*

En los negocios internacionales es corriente encontrarse con personas que dejan poco margen para traslucir sus opiniones. Parte de la dificultad para tratar con ellas se debe al desconocimiento sobre la forma en que verbalizan y expresan sus ideas. En este tipo de situaciones el negociador internacional deberá soportar la presión hasta que la otra parte decida proporcionarle la información necesaria.

- *Ser paciente durante todo el proceso de negociación*

Igual de importante que soportar la ambigüedad, es la paciencia que debe mostrarse durante todo el proceso de negociación, desde la primera etapa —en

las dificultades que pueden encontrarse para conseguir una cita con la otra parte—, hasta los retrasos en las reuniones, la argumentación con diferentes personas de la otra parte y, sobre todo, el tiempo de espera que transcurre hasta la decisión final. En cualquiera de estas circunstancias u otras similares no debe perderse la calma ya que denotaría una debilidad y perjudicaría el resultado de la negociación.

- *Conocer el proceso de toma de decisiones en cada país*

La forma en que se toman las decisiones varía mucho de un país a otro. Incluso en el mundo occidental existen grandes diferencias desde el individualismo propio de Estados Unidos a las estructuras centralizadas en Francia, o al sistema de consenso habitual en Holanda. Como regla general, cuanto menor sea el desarrollo del país mayor será el rango de las personas con las que debe negociarse para lograr acuerdos.

- *Conocer las costumbres y usos sociales de los países que se visitan*

A pesar de la globalización, sigue existiendo grandes diferencias en las normas de protocolo y usos sociales de cada país. Una forma de adaptarse al país que se visita es aprender algunas palabras de su idioma y de sus costumbres en cuanto a: normas de saludo, presentaciones, comportamiento durante las comidas, regalos, etc. Con ello, además de causar buena impresión a los representantes de la otra parte, se facilitará el desarrollo de una relación personal



**ESTRATEGIAS Y
TÁCTICAS POR
PAÍSES**

A continuación se exponen las estrategias y tácticas que conviene tener en cuenta cuándo se negocia en 30 países que constituyen los principales mercados mundiales. Estas estrategias se refieren a temas como: contactos iniciales, organización de reuniones, comunicación verbal y no verbal, regateo y negociación de precios, toma de decisiones y cierre de acuerdos.

Una información más completa sobre estos 30 países y otros muchos (hasta un total de 75) puede encontrarse en las *Guías de Negociación y Protocolo Internacional* disponibles en el portal www.globalnegotiator.com

ALEMANIA

- Alemania es el mercado europeo de mayor tamaño, elevado poder adquisitivo a la vez que escaso riesgo, por lo que constituye un objetivo de todas las empresas que quieren internacionalizarse. Su indiscutible liderazgo en la Unión Europea ha reforzado su posición como gran potencia económica.
- La principal característica del mundo de negocios alemán es el *ordnung* (orden). Normas, códigos, regulaciones, dominan la relaciones empresariales. Si se quiere tener éxito hay mentalizarse y estar preparado para cumplirlas.
- El directivo alemán se concentra en dos objetivos: la calidad del producto y el servicio. Se orienta sobre todo hacia la producción y a los aspectos técnicos. Los estudios universitarios tienen un alto componente científico. Hasta la década de 1980 no se introdujeron los estudios de dirección de empresas. Las grandes escuelas de negocios europeas y americanas apenas tienen presencia en el país.
- El precio es también un elemento esencial ya que el mercado alemán es uno de los más competitivos del mundo y hacia él confluyen las ofertas de miles de proveedores. Para fijar precios hay que tener en cuenta los altísimos costes de comercialización y no dejarse confundir por los elevados precios de venta al detalle.
- A las reuniones de negocios hay que llevar una tarifa de precios actualizados. Incluso, en ocasiones, la pedirán previamente antes de concertar la entrevista.

- El comprador alemán es conservador: no cambia fácilmente de proveedores y tampoco le interesan los negocios puntuales, sino las relaciones a medio plazo. Para entrar en el mercado hay que ofrecer algo adicional, ya sea un producto novedoso o una ventaja en precio.
- Si tiene dudas será sobre todo acerca del cumplimiento de las condiciones y del servicio, más que del producto, de ahí que recabe información detallada sobre la empresa.
- Las citas deben establecerse con bastante antelación (al menos tres semanas) y al más alto nivel posible.
- La puntualidad en todos los aspectos comerciales (reuniones, plazos, pagos, etc.) es obligada. Si se han previsto treinta minutos para una presentación no deben excederse. Una actitud relajada con el tiempo se asimilará a una actitud relajada en los compromisos que se vayan a pactar.
- Debe prepararse una agenda con los temas a tratar en cada reunión y atenerse estrictamente a ella. Las reuniones tienen que empezar y terminar a la hora prevista.
- En las presentaciones se debe utilizar un lenguaje directo, claro y lógico, apoyado en argumentos, datos y gráficos que sigan una estructura pre-determinada. Al alemán le importan más los hechos que la imagen o la historia de la empresa.
- Conviene entrar en detalles acerca de las ventajas y características de las propuestas que se realizan. Las presentaciones que pretenden dar una visión general de la empresa y, a partir de ahí, dejar la iniciativa al interlocutor no son eficaces.
- Es preferible no utilizar argumentos exagerados ni hacer demasiado énfasis en lo que se dice. La razón prima sobre la emoción.
- Hay que respetar los turnos de intervención de cada una de las personas que participan en la reunión. No se debe interrumpir con preguntas o matizaciones.
- En la argumentación no debe criticarse a la competencia, ni a la propia, ni a la de la empresa alemana. Cada empresa se juzga por sus propios méritos, no en comparación con otras.
- En general, los ejecutivos alemanes tienen aversión al riesgo. De ahí que quieran dejar muy claro cada punto que se negocia e incluso ponerlo por

escrito para que no haya dudas.

- Hay que estar preparado para contestar a todas las preguntas que pueden surgir con motivo de una propuesta. No les gusta que «tenga que consultarse» cuando se viaja de regreso.
- Igualmente les gusta que les hagan preguntas interesantes ya que con ello se demuestra profesionalidad e interés en el negocio.
- Los alemanes no hacen concesiones fácilmente, pero tampoco les gusta el enfrentamiento. El estilo de negociación es cooperativo, buscando obtener beneficios para las dos partes que permitan avanzar cuando se ha llegado a una situación de *impasse*.
- No debe presionarse al interlocutor para que decida rápidamente, ya que las decisiones se suelen tomar de forma consensuada. Por este motivo las negociaciones se prolongan más que en otros países occidentales.
- Una vez que piden una oferta hay que enviarla lo antes posible, si es posible a las pocas horas. Con ello se transmite una imagen de seriedad y profesionalidad.
- Los contratos son muy detallados. Una vez que se firman deben cumplirse sin modificaciones. Para los alemanes, la firma del contrato supone el fin de la negociación.
- Alemania no es una sociedad litigiosa. Los desacuerdos se tratan preferentemente fuera de los tribunales de justicia. Las Cámaras de Comercio y las Asociaciones Empresariales juegan un importante papel al respecto.
- No es necesario tratar de establecer relaciones personales para favorecer los negocios. La vida personal se separa de la profesional.

ARABIA SAUDÍ

- Arabia Saudí es el centro de la cultura islámica y el país árabe más rico gracias a su industria petrolera, que posee las mayores reservas petroleras del mundo, cerca de 40.000 millones de toneladas. Aproximadamente, la mitad del PIB procede de las actividades energéticas controladas por el Gobierno que representan más del 90% de las exportaciones.

- El país está gobernado por miembros de la familia real que juega un papel importante en el mundo de los negocios. Para proyectos de cierta envergadura será necesario tratar con alguien próximo a ellos. En el entorno de la familia real pueden incluirse aproximadamente 20.000 personas.
- Además de las ciudades santas de la Meca y Medina, los tres principales núcleos de población y centros de negocios son: Ryad, la capital; Jeddah, el principal puerto situado en el Mar Rojo; y Damman, puerto en el Golfo de Arabia.
- Si se quieren hacer negocios de cierto nivel en el mercado saudí es aconsejable utilizar los servicios de un agente o buscar un socio local. Facilitarán el acceso a la Administración y los contactos con los principales grupos empresariales y la familia real.
- Para elegir al mejor agente o socio habrá que informarse a través de los bancos, los servicios comerciales de las embajadas u otras empresas extranjeras presentes en el país. Las empresas o agentes locales no son una buena fuente ya que los saudíes no tienen por costumbre dar información de otras empresas del país.
- Al contratar un agente o representante hay que asegurarse de que está bien introducido en el mundo de negocios y que habla del árabe característico del Golfo de Arabia que hará sentirse cómodos a los clientes. El tipo de árabe que se hable denota claramente el origen de las personas.
- Las citas de negocios deben establecerse con, al menos, un mes de antelación. En la comunicación que se dirija a la empresa saudí deben sugerirse dos o tres fechas posibles.
- A los saudíes les gusta saber y valorar con quién están tratando antes de entrar en la negociación propiamente dicha. Ello implica dedicar tiempo a establecer relaciones personales. Hay que dejarles a ellos la iniciativa para empezar a hablar de negocios.
- Los saudíes conceden mucha importancia al estatus profesional. Los negociadores extranjeros deben ser directivos de la empresa y tener poder para tomar decisiones.
- Los negocios se establecen sobre la base de las relaciones personales, no entre las empresas, ni a través de contratos.
- Se espera que el visitante extranjero sea puntual, aunque es habitual que

las citas se retrasen, se cambien para otro día o incluso se cancelen sin previo aviso, como una demostración de poder.

- La mejor hora para concertar visitas es a media mañana o por la tarde. En Jiddah y otras ciudades importantes las oficinas se mantienen abiertas hasta las 21:00 h.
- Durante la reunión es fácil que la conversación sea interrumpida por llamadas de teléfono, asuntos que hay que despachar urgentemente o, incluso, la entrada de otros visitantes. Hay que mantener la calma y no mostrar disgusto. Es su forma habitual de trabajar.
- Ciertos hombres de negocios saudíes tratan sus asuntos en los llamados *majlis* o *diwan* (cuando tienen lugar en la propia casa del empresario). Son como una especie de audiencias en las que los visitantes esperan todos juntos en una gran estancia a ser recibidos.
- Los saudíes son muy dados a la exageración en sus gestos y comentarios. Aunque pueda parecer que están enfadados, es su comportamiento normal. Del mismo modo deberemos tomar como habitual su gesto serio y grave.
- El espacio físico entre los interlocutores es más corto que en Occidente y el tono de voz es bajo por lo que, a veces, es necesario acercarse mucho para entenderse.
- Los períodos de silencio son normales en el transcurso de una negociación. Hay que respetarlos. Cuando el interlocutor mantiene un silencio muy prolongado y mira al vacío, es señal de que la reunión ha terminado.
- En ocasiones, los negociadores saudíes pueden resultar arrogantes con una actitud desafiante del tipo «lo toma o lo deja», fruto de su poder y riqueza procedente de los recursos petrolíferos.
- El precio debe discutirse en un tono amistoso (entre amigos). Se empieza en un nivel artificialmente alto y se van concediendo mejoras progresivas. No hay que sorprenderse por propuestas iniciales que pueden parecer ridículas. Se trata de una forma tradicional de empezar a negociar con la que se pretende disponer de un amplio margen de maniobra.
- A la hora de negociar habrá que conceder descuentos o ventajas adicionales, por ejemplo, el pago del transporte. En este sentido es necesario saber cuánto importa dicho pago ya que ellos lo preguntarán.

- Los hombres de negocios saudíes están bien informados y conocen la oferta mundial de sus sectores. No hay que realizar propuestas que estén fuera de mercado ya que podrían considerarlo ofensivo.
- Sus afirmaciones nunca son claras. Un «sí» rotundo debe interpretarse como un «posiblemente».
- La paciencia es fundamental. No debe presionarse para conseguir decisiones rápidas ya que se provocaría el efecto contrario. El negocio se realizará *Insha 'Allah* («Si Dios quiere»). No obstante, el agente que se haya contratado sí puede resultar eficaz para acelerar las decisiones.
- Una vez de vuelta al país conviene ser paciente. El cliente saudí continuará pidiendo ofertas a las que aparentemente no hará caso. La perseverancia en la respuesta a esas ofertas hará que algún día se cierre el trato.

ARGENTINA

- A pesar de sus riquezas naturales Argentina es un país difícil para hacer negocios: crisis económica, inestabilidad política, inseguridad jurídica con expropiaciones a empresas extranjeras, deuda externa, inflación, etc.
- Argentina es el país más europeo de América Latina. La mayoría de argentinos descienden de inmigrantes españoles e italianos y existe una gran admiración por la cultura europea, especialmente la francesa y la inglesa. Se dice que los argentinos «son españoles, que actúan como italianos, aunque quisieran ser británicos».
- Argentina es un país de conexiones. Históricamente siempre ha existido un entramado de relaciones familiares, políticas y empresariales ligadas a la burguesía que dominan el mundo de los negocios.
- Debido a su personalidad optimista y locuaz puede dar la impresión de que los negocios se cierran fácilmente y los acuerdos se van a cumplir a rajatabla. Nada más lejos de la realidad.
- Si bien Buenos Aires representa un tercio de la población y más de la mitad de la riqueza del país, hay provincias como Córdoba, Mendoza o Santa Fé que tienen gran importancia. No obstante las gestiones importantes hay que hacerlas en Buenos Aires; como dice un dicho argentino:

Dios está en todas partes, pero atiende en Buenos Aires.

- Para acceder el mercado argentino es preferible nombrar un representante que facilite la introducción del producto en el país. Los representantes funcionan más como distribuidores que como agentes, asumiendo las tareas de distribución al por menor, logística, servicio post-venta, etc.
- Cuando se realizan operaciones de comercio exterior es obligado inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores de la Administración Nacional de Aduanas. A través de este organismo pueden conseguirse listados de las empresas argentinas que importan cada producto y de quiénes son sus proveedores extranjeros.
- Es esencial conocer qué experiencia internacional tiene la empresa o los directivos con los que se está tratando. Cuando mayores sean sus relaciones con el exterior más posibilidades habrá de llegar a acuerdos.
- Los argentinos están acostumbrados a cambios de última hora en las citas de negocios. Por tanto no hay que extrañarse si se producen y el visitante extranjero también puede modificar la cita mediante una llamada telefónica; su imagen no se verá perjudicada.
- Se debe ser puntual aunque la otra parte llegue con un retraso de hasta treinta minutos, que, por otra parte, se considera «normal»
- El ambiente de la negociación es formal. Sobre todo en los primeros encuentros hay que mostrar una actitud educada y cortés.
- La conversación se inicia con una charla sobre temas generales. El tiempo que se tarda en entrar en materia varía con cada interlocutor, pero no suele exceder de diez minutos.
- La forma de negociar es distendida. Los argentinos detestan las relaciones comerciales bajo presión. Las tácticas agresivas o de confrontación tienen un efecto contraproducente.
- Los argentinos tienen un enfoque subjetivo de los temas. Los hechos se aceptan siempre que no entren en confrontación directa con sus opiniones.
- Tienden a dispersarse y a interrumpir la conversación de negocios con temas políticos, culturales o deportivos de los que tienen muchos conocimientos. Si esto sucede conviene interrumpirles, centrarse en la negociación y evitar que hablen de otros temas.

GUÍAS DE NEGOCIACIÓN Y PROTOCOLO EN 75 PAÍSES



- Datos Básicos
- Entorno Empresarial
- Estrategias de Negociación
- Cultura de negocios
- Protocolo
- Información práctica
- Páginas web imprescindibles

Alemania	Estados Unidos	Noruega
Angola	Estonia	Países Bajos
Arabia Saudí	Filipinas	Panamá
Argelia	Finlandia	Perú
Argentina	Francia	Polonia
Australia	Grecia	Portugal
Bélgica	Guatemala	Reino Unido
Bielorrusia	Hungría	República Checa
Bolivia	India	República Dominicana
Brasil	Indonesia	Rumania
Bulgaria	Irán	Rusia
Canadá	Irlanda	Senegal
Chile	Israel	Serbia
China	Italia	Singapur
Colombia	Japón	Sudáfrica
Corea del Sur	Kazajstán	Suecia
Costa Rica	Kenia	Suiza
Croacia	Letonia	Tailandia
Cuba	Libia	Taiwán
Dinamarca	Lituania	Túnez
Ecuador	Malasia	Turquía
Egipto	Marruecos	Ucrania
Emiratos Árabes	México	Uruguay
Eslovaquia	Nicaragua	Venezuela
España	Nigeria	Vietnam

Más información en:

[Guía de Negociación y Protocolo](#)

PUBLICACIONES PARA LA EMPRESA INTERNACIONAL



Cómo negociar con éxito en 50 países

PRECIO 25€



Cómo negociar en inglés

PRECIO 25€



Los 100 documentos del comercio exterior

PRECIO 25€



Gestión de riesgos en la empresa internacional

PRECIO 19€ / PRECIO EBOOK 14€

Compra Online:

[Libros & ebooks de Comercio Internacional](#)